



## A PROMOÇÃO DE ATIVIDADES DE INOVAÇÃO SEGUNDO AS RESPONSABILIDADES DO GESTOR: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR ENERGÉTICO BRASILEIRO

Carlo Bruzaferro Monti<sup>1</sup>, Sérgio Luiz Braga França<sup>2</sup>, Mirian Picinini Méxas<sup>2</sup>

1 Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2 Universidade Federal Fluminense

### RESUMO

Diante do contexto de instabilidade de diversos setores de nossa economia, o que se deseja investigar neste artigo é se os gestores de determinada empresa vêm promovendo atividades de inovação em suas gerências. A pesquisa foi realizada com uma amostra aleatória de 109 gerentes de uma empresa de grande porte do setor energético brasileiro com mais de 10.000 empregados espalhados pelo Brasil. O objetivo foi relacionar as responsabilidades dos gestores com as atividades de inovação promovidas em suas gerências. Para isso, foi elaborada uma lista de responsabilidades dos gestores com base em trabalhos de autores renomados e uma lista com os tipos de atividades de inovação segundo o Manual de Oslo. Foi pedido a cada gestor que sinalizasse, para cada uma de suas responsabilidades, se havia promovido algum tipo de atividade num intervalo de um ano, e também o tipo de atividade. Os resultados mais comuns evidenciaram as responsabilidades mais trabalhadas nesse período, assim como também os tipos de atividades de inovação mais promovidos. Esta pesquisa revelou relacionamentos significantes do ponto de vista quantitativo. A experiência foi idealizada como um protótipo que cumpriu sua função de estimular o conhecimento de seu corpo gerencial, e ela pode ser aplicada em qualquer empresa.

**Palavras-chave:** Liderança. Responsabilidades do gestor. Habilidades gerenciais. Gestão de Pessoas. Gestão da inovação. Inovação organizacional.

### 1. INTRODUÇÃO

Segundo Gomes et Teodoro (2010), a identificação e a utilização correta do talento contribuem muito para o sucesso de qualquer organização. Entende-se por talento o recurso humano, o empregado, dotado de competências. Entende-se por sucesso o atingimento dos objetivos estratégicos, entre outros, o retorno financeiro e um bom clima organizacional. Diante de um cenário de competitividade e escassez de recursos, muitas empresas começam a inovar nos produtos, nos processos, no *marketing* e também na gestão (Schumpeter, 1982). Surge a necessidade de se reduzir desperdícios, propor ideias criativas para agregar mais valor ao negócio, gerar produtos mais atrativos, motivar a força de trabalho, propor melhores processos ou desenvolver a sustentabilidade do negócio.

Segundo Castro et Eboli (2013), centros de desenvolvimentos, com foco na capacitação do empregado, têm co-

laborado com o aprimoramento de produtos e de processos. Universidades Corporativas têm buscado ampliar a visão dos gestores, abrir seus horizontes e proporcionar-lhes uma leitura mais refinada do mundo e da empresa.

O Manual de Oslo, inicialmente elaborado em 1990, a Pesquisa de Inovação (Pintec), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), iniciada em 2002, a Lei da Inovação (Lei n.º 10.973, de 2 de dezembro de 2004), o Prêmio Nacional da Inovação (2012), os fóruns como o *World Innovation Forum*, realizado em junho de 2013, em New York, o *Global Innovation Forum*, em novembro de 2013, em Londres, são alguns documentos e eventos que evidenciam o interesse, por parte das empresas, da sociedade e do governo, pelo tema inovação.



Os conceitos de inovação e gestão passam a ser mais discutidos e têm se relacionado cada vez mais intimamente entre si, trazendo para o âmbito da gestão métodos de trabalho empíricos, como se pode observar no artigo “Laboratório de Inovação em Gestão”, de Gary Hamel (2006). O escopo deste artigo será a inovação da gestão, e não a gestão da inovação, como vem sendo abordado pela disciplina Gestão do Conhecimento.

A empresa estudada é uma empresa do setor de energia com milhares de empregados distribuídos por várias cidades do Brasil. É, portanto, uma empresa de grande porte, de grande complexidade e de grande importância para centenas de outras empresas e para a população brasileira.

A busca de informação sobre a inovação da gestão traz novas perspectivas que merecem ser verificadas, tais como a existência de incentivos para que os gestores promovam inovações na forma de gerir suas equipes.

Com base nas questões iniciais apresentadas anteriormente, a formulação da situação problema para a qual busca-se a resposta é: **Que tipos de atividades de inovação estão sendo promovidas pelos gestores?**

Esta pesquisa não pretende julgar as atividades de inovação encontradas. O presente estudo é um levantamento dos tipos de atividades de inovação que estão sendo mais promovidas. Trata-se de um estudo preliminar, utilizando, para tanto, a percepção individual de uma amostra de gestores.

As empresas que conseguem inovar seus produtos e serviços são aquelas que conseguem ser mais competitivas e, conseqüentemente, mais lucrativas. Esse processo da inovação é um processo contínuo, incremental e demanda uma atenção especial dos gestores (Tidd et al., 2005).

Segundo Kotler (1982), serviço é tudo aquilo que uma parte pode oferecer a outra, sendo essencialmente intangível e não resultando na propriedade de algo material. Dessa forma, todas as atividades prestadas entre áreas dentro de uma mesma empresa – como: contratação de serviços de limpeza, atividades de apoio de Tecnologia da Informação, Telecomunicações, gestão de RH, entre outras – podem ser vistas como prestações de serviços.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) incorpora os conceitos de inovações organizacionais e de serviço na revisão de 2004.

Segundo Deming (1982), “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

Em princípio, a pesquisa propõe, com base nos dados coletados e na última frase do parágrafo anterior, entender melhor o comportamento dos gestores.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Responsabilidades dos gestores

Desde o surgimento da administração científica e da construção da Teoria Geral da Administração, houve uma preocupação em se definir as responsabilidades do administrador. Segundo Fayol (1994), a área de administração ou gestão de uma empresa seria responsável por: prever (visualizar o futuro e traçar o programa de ação), organizar (constituir o duplo organismo material e social da empresa), comandar (dirigir e orientar a organização), coordenar (unir e harmonizar os atos e os esforços coletivos) e controlar (verificar se as normas estabelecidas estão sendo seguidas).

Segundo Fleury et Oliveira Junior (2002) as competências gerenciais devem agregar valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização, podendo ser resumidas em: saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Já para Mintzberg (1973), os papéis gerenciais, ou as atividades gerencias, são:

- Imagem do chefe: representar a empresa em sua figura física;
- Líder: procurar confluir os interesses da empresa e dos empregados;
- Conexão: criar relações horizontais com pares fora da empresa;
- Monitoramento: identificar acontecimentos que interferem na empresa;
- Disseminador: disseminar informações dentro da empresa;
- Porta voz: fazer pronunciamentos em nome da empresa;
- Empreendedor: tomar dianteira, acompanhar decisões e se comprometer para um melhor resultado;
- Mediador: administrar conflitos e fatos inesperados;
- Distribuidor: alocar recursos onde serão melhores empregados, delegar;
- Negociar: lidar com outros gerentes e comprometer recursos para melhores resultados para a empresa.

Não se pode negar que todos os autores contribuíram para a determinação das responsabilidades do gestor. Para



fins didáticos, algumas categorias foram fundidas, no intuito de agrupar as responsabilidades mais semelhantes, e foi proposto um reagrupamento por similaridade semântica desses papéis, conforme a figura 1, a seguir.

## 2.2 Atividades de inovação

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou em 1990 uma proposta de diretrizes para a coleta e a interpretação de dados sobre a inovação tecnológica, conhecida como Manual de Oslo. Esse documento foi traduzido e divulgado no Brasil pela Financiadora de Estu-

dos e Projetos (Finep) em 2005. Segundo esse manual, entende-se por inovação tudo aquilo que é novo para a sociedade, para o mercado ou para a empresa, que gera uma melhoria significativa em seus produtos, processos, *marketing* ou em sua organização e que provoca uma melhoria dos resultados, como o aumento da produção, o aumento da demanda, o aumento dos lucros ou a redução de custos.

Segundo Hamel (2006), entre os quatro tipos de inovação (de produto/serviço, processo, *marketing* e organizacional ou de gestão), a inovação organizacional foi a que mais contribuiu com a melhoria de desempenho nas empresas. Para resumir o que foi considerado atividade de inovação neste











Responsabilidades do Gestor			Nº do Tipo de atividade
I	 Planejar	Ter visão Estratégica, conhecer e entender o negócio da empresa, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. Ter metodologia para planejar o que deve ser executado a curto, médio e longo prazo.	
II	 Confluir interesses	Confluir os interesses da empresa e empregados. Defender os interesses de sua equipe perante seus superiores ( <i>Bottom Up</i> ). Constituir o duplo organismo material e social da empresa.	
III	 Disseminar	Representar a empresa em sua figura física ( <i>Top Down</i> ), disseminar informações dentro da empresa Fazer pronunciamentos em nome da empresa. Ter a habilidade de comandar, dirigir e orientar a organização.	
IV	 Trabalhar em rede	Criar relações horizontais com pares fora de sua gerência. Saber negociar com outros gerentes e saber comprometer seus recursos visando o melhor resultado para a empresa como um todo.	
V	 Empreender	Tomar dianteira e acompanhar decisões. Saber se comprometer para um melhor resultado. Saber Agir: Saber o que e por que faz! Saber julgar, escolher, decidir. Saber engajar-se e assumir riscos.	
VI	 Monitorar	Identificar acontecimentos que interferem na empresa. Verificar se os valores, padrões, prazos e metas estabelecidos estão sendo seguidos.	
VII	 Aprender	Trabalhar o conhecimento, habilidades, atitudes e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.	
VIII	 Alocar recursos	Alocar recursos onde serão melhor empregados. Saber delegar tarefas. Saber reconhecer e desenvolver competências. Saber criar sinergia. Unir e harmonizar os atos e esforços coletivos.	
IX	 Comunicar	Saber ouvir e saber falar. Estar atento à comunicação verbal e não verbal. Compreender, ter empatia, colocar-se no lugar do outro, analisar a melhor forma de transmitir uma informação e o momento oportuno. Saber dar e receber <i>feedback</i> .	
X	 Administrar conflitos	Saber identificar e administrar conflitos com empregados ou entre empregados. Saber lidar com fatos inesperados.	
?			

Figura 1 - Responsabilidades dos Gestores

Fontes: Fayol (1994); Fleury et Oliveira Junior (2002); Mintzberg (1973).



artigo, foi criada a figura 2, a seguir, com o agrupamento dos itens citados no Manual de Oslo (OCDE, 2005).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como qualitativa (pesquisa bibliográfica) e quantitativa (análise e tratamento dos dados).

Segundo Vergara (1999), os trabalhos de pesquisa podem ser classificados com base em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, este trabalho será uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo investigar e descrever uma realidade ainda não conhecida, ou seja, visa observar e categorizar as atividades de inovação relacionadas às atividades dos gestores da empresa estudada.






Mnemônico	Atividade	Descrição	Nº
	novos conceitos para produtos/serviços	Agregar valor a seus produtos ou serviços de modo a melhorar o resultado da Companhia (aumento da receita ou redução de custos).	1
	novos conceitos para processos	Otimizar processos de modo a melhorar o resultado da Companhia (aumento da receita ou redução de custos).	2
	novos conceitos para métodos de marketing	Desenvolver novos métodos de <i>marketing</i> e vender seus produtos e serviços de modo a melhorar o resultado da Companhia (aumento da demanda).	3
	novos conceitos para mudanças organizacionais:	Reduzir custos administrativos e de suprimentos.	4
		Estimular a satisfação no local de trabalho.	5
		Implementar novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos.	6
		Implementar novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados.	7
	Pesquisa	Implementar novos meios para organizar as relações com outras empresas ou instituições.	8
		Realizar pesquisa básica ou aplicada para adquirir novos conhecimentos.	9
	Treinamento	Realizar pesquisas diretas em busca de invenções específicas ou modificações de técnicas já existentes.	10
		Realizar atividades que podem fortalecer as capacitações que permitem o desenvolvimento de inovações ou a capacidade de adoção bem-sucedida de inovações desenvolvidas por outras empresas ou instituições: por meio de treinamento interno ou compradas (pela contratação); o aprendizado tácito e informal – "learning by doing" – pode também estar incluído.	11
	Invenções	Pagar taxas ou royalties por invenções patenteadas (que normalmente exigem trabalho de pesquisa e desenvolvimento para adaptar e modificar a invenção de acordo com suas próprias necessidades).	12
	Consultoria	Comprar experiência e <i>know-how</i> por meio de engenharia, design ou outros serviços de consultoria.	13
	Investimento em ativos	Investir em equipamentos, softwares ou insumos intermediários que incorporam o trabalho inovador de outros.	14
	Outras atividades	Rotinas ou atividades que não estejam listadas acima. Deixe o nome da atividade e um e-mail para maiores esclarecimentos.	15

Figura 2 - Atividades de Inovação

Fonte: Manual de OSLO - OCDE (2005)



Quanto aos meios, utilizou-se o método de estudo de caso simples, cuja unidade de análise é o indivíduo. Esse método é indicado em estudos cujo tema seja recente, com poucas referências bibliográficas e cuja experiência dos atores é fundamental para a explicação da pesquisa (Benbasat et al., 1987). Assim, a opção por se utilizar o método de estudo de caso é uma boa alternativa para pesquisadores da área da inovação em gestão. Não há uma regra que defina quando usar esse método (Yin, 2003), mas, quanto mais necessária for uma explicação para uma circunstância presente, mais útil ele será.

O objetivo do método utilizado é observar como uma amostra de gestores da empresa promove atividades de inovação levando em consideração todos os seus papéis como gestores.

Para uma população de cerca de 4000 gerentes, foi estimado um tamanho de amostra de 100 questionários. For distribuído aleatoriamente um número maior de questionários (135), mas somente 109 chegaram respondidos corretamente. Cada responsabilidade, vista anteriormente, estava disposta em uma linha do questionário. Foi solicitado ao respondente que lesse uma tabela com os tipos de atividades de inovação e em seguida registrasse se havia promovido algum tipo de atividade em cada linha do questionário.

Foram aceitas atividades individuais do gestor, de sua equipe ou de parte da equipe. Não houve restrição quanto à repetição do tipo de atividade nas demais linhas. Caso houvesse mais de uma atividade para determinada linha, era solicitado que fosse indicada somente a mais relevante. Caso houvesse promovido alguma atividade que não estivesse na lista de atividades de inovação, haveria um último item que deveria ser utilizado.

#### 4. RESULTADOS

Todos os questionários foram tabulados em uma planilha eletrônica na qual foram feitas diversas análises.

Total de cada tipo de atividade de inovação

A figura 3, a seguir, apresenta o total de cada tipo de atividade encontrado na amostra.

A.I.	N	%
A1	36	6%
A2	89	14%
A3	22	3%
A4	29	4%
A5	120	18%
A6	74	11%
A7	81	12%
A8	33	5%
A9	22	3%
A10	14	2%
A11	101	15%
A12	0	0%
A13	17	3%
A14	11	2%
A15	4	1%
total	653	100%

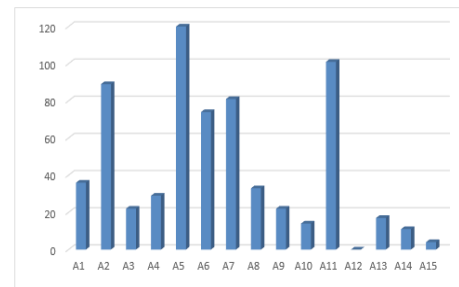


Figura 3 - Totais de Atividades

Fonte: O autor (2015).

As atividades de inovação estão descritas no Manual de Oslo (OCDE, 2005) e podem ser: inovações propriamente ditas (de A1 a A8) ou atividades de apoio à inovação (A9 a A14). A atividade A15 foi inserida na pesquisa como a opção a ser utilizada para classificar as demais atividades patrocinadas pelos gestores que não se enquadram nas categorias anteriores.

As inovações representam 74% de todas as atividades patrocinadas, conforme soma dos percentuais de A1 a A8. O restante das atividades de apoio à inovação totalizou 25%, e somente 1% das atividades patrocinadas pelos gestores seria referente às atividades rotineiras, não possuindo relação com a inovação.

Os tipos de atividades de inovação mais frequentes foram relacionados aos tipos: A2- Otimizar processos; A5- Estimular a satisfação no local de trabalho; A6- Implementar novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos; A7- Implementar novos métodos para distribuir responsabilidades entre os empregados; e A11- Treinamento.

A atividade A12- Pagar taxas ou *royalties* por invenções não foi promovida por gestor algum.

#### Totais de Atividades por Responsabilidades dos gestores

A figura 4, a seguir, contém o número de atividades (barras azuis) por responsabilidade do gestor. Dentro desse total, foram discriminadas quantas atividades correspondiam a inovações (barras vermelhas).

Observou-se que para todas as responsabilidades, com exceção de uma, o número total de atividades (barras azuis) é ligeiramente maior que o número de inovações (barras vermelhas).

A exceção foi a responsabilidade 7 – Aprender, em que os gestores fizeram um forte relacionamento com a atividade



de de apoio à inovação A11 – Treinamento – conforme será visto mais adiante. Para todas as demais responsabilidades, existe uma grande predominância de inovações em relação ao número de atividades de apoio à inovação.

### Tipos de atividade por Responsabilidades dos gestores

Discriminou-se o tipo de atividade por responsabilidade do gestor conforme a figura a seguir. Os valores são as quantidades de cada atividade promovida para cada par ordenado responsabilidade do gestor (R - colunas) X Tipo de atividade (A - linhas).

Os números mais altos foram marcados na figura 5, com tonalidades mais fortes de vermelho para facilitar a percepção.

A grande maioria dos relacionamentos (97 células, das 150) possuíam de uma a 10 atividades; 40 células não possuíam atividades; 8 apresentaram de 11 a 20 atividades; duas, de 21 a 30; duas, de 31 a 40; e somente uma célula apresentou mais de 41 atividades, conforme a figura 6.

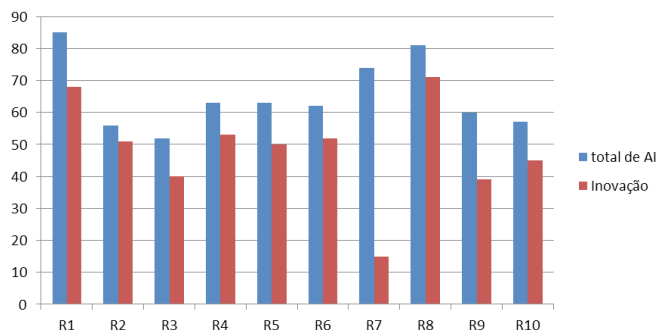


Figura 4 - Totais de atividades promovidas e totais de inovações

Fonte: O autor (2015).

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
A1	14	2	3	4	6	1	1	4		1
A2	30	8	2	6	12	17	1	8	5	
A3			8	5	3	3	2		1	
A4	8	1	1	4	3	6		5	1	
A5	2	28	6	4	7	2	3	10	19	39
A6	10	6	7	13	6	17	3	5	4	3
A7	2	5	7	4	10	4	4	35	8	2
A8	2	1	6	13	3	2	1	4	1	
A9	1	1	1	2	2	1	8	1	5	
A10	10				1		1			2
A11		4	8	4	6	3	47	5	15	9
A12										
A13	5		2	2	1	1	3	2		1
A14	1			1	2	5		2		
A15			1	1	1				1	

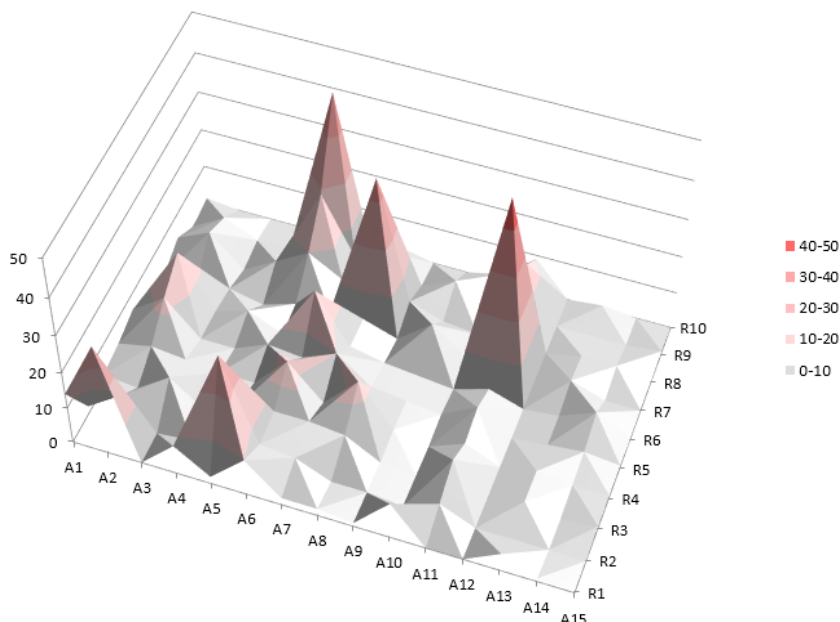


Figura 5 - Reúne os totais de cada tipo de atividades (linhas) por cada responsabilidade do gestor (colunas) de todos os questionários aplicados.

Fonte: O autor (2015).



vazios	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50
40	97	8	2	2	1

Figura 6 - Análise de Pareto

Fonte: O autor (2015).

A análise do gráfico (figura 5) mostra que muitas das atividades ficaram mais diluídas, enquanto poucas ficaram mais concentradas. Essa análise de Pareto da concentração revelou os cinco maiores relacionamentos mais significativos entre as atividades e as responsabilidades dos gestores:

Com 28 ocorrências: [A5-R2] a melhoria da satisfação no local de trabalho (A5) é o tipo mais frequente de atividade de inovação apontada como suposta causa de aumento do desempenho da responsabilidade R2 – responsabilidade de confluir os interesses dos empregados e da empresa. Os gestores acreditam que estimular atividades que melhorem a satisfação no local de trabalho tem relação (causa ou efeito) com a responsabilidade do gestor de defender os interesses dos empregados perante os superiores.

Com 30 ocorrências: [A2-R1] a otimização de processos da empresa (A2) é o tipo mais frequente de atividade de inovação apontada como suposta causa de aumento do desempenho da responsabilidade R1 – responsabilidade de planejar. Uma empresa com processos internos pouco ou não otimizados pode impactar não só a produção, mas também o próprio planejamento.

Com 35 ocorrências: [A7-R8] a utilização de metodologias para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados (A7) é o tipo mais frequente de atividade de inovação apontada como suposta causa de aumento do desempenho da responsabilidade R8 – responsabilidade de alocar recursos (empregados). Muitas vezes, atividades complexas, grande número de subordinados e diferentes perfis de empregados são, por exemplo, fatores que dificultam a alocação de recursos. Metodologias consistentes são necessárias nesses momentos, a fim de que o gestor exerça a sua responsabilidade adequadamente.

Com 39 ocorrências: [A5-R10] a promoção da satisfação no local de trabalho (A5) é o tipo mais frequente de atividade de inovação apontada como suposta causa de aumento do desempenho da responsabilidade R10 – responsabilidade de administrar conflitos. O autor confirma que grande parte do trabalho do gestor é administrar conflitos entre membros de sua própria equipe, devido a uma forte cultura de promoção da satisfação no local de trabalho, reconhecida formalmente na empresa como plano de ambiência.

Com 47 ocorrências: [A11-R7] o treinamento formal (A11) é o tipo mais frequente de atividade de inovação

apontada como suposta causa de aumento do desempenho da responsabilidade R7 – responsabilidade de estar sempre aprendendo. Embora existam muitas outras formas de aprendizado – observação, análise crítica, *feedback*, mentoria, *benchmarking*, entre outras –, os gestores sinalizaram a importância do treinamento formal. Isso confirma a preocupação da empresa de se manter uma Universidade Corporativa, que proporcione o encontro frequente de seus empregados e gestores em cursos, *workshops* e outras atividades que desenvolvam a competência gerencial. Esses encontros possibilitam também a aplicação de pesquisas como esta.

Percebeu-se a presença, neste *ranking*, de dois tipos de inovação – inovação de processos (A2 e A5) e inovação organizacional (A7) – e uma atividade de apoio à inovação – Treinamento (A11).

## 5. CONCLUSÃO

Cinco responsabilidades dos gestores foram fortemente relacionadas a quatro atividades de inovação do ponto de vista quantitativo. A relação mais forte de todas foi o treinamento formal (A11) e a responsabilidade de estar sempre aprendendo (R7), para 43% dos gestores. Para 36% dos gestores, a promoção da satisfação no local de trabalho (A5) ficou relacionada à responsabilidade de administrar conflitos (R10). Para 32% dos respondentes, a utilização de metodologias para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados (A7) ficou relacionada à responsabilidade de alocar recursos (R8). Para 28% dos gestores, a otimização de processos da empresa (A2) foi relacionada à responsabilidade de planejar. Para 26% dos gestores, a melhoria da satisfação no local de trabalho também foi relacionada à responsabilidade de confluir os interesses dos empregados e da empresa.

Este trabalho evidencia a percepção dos gestores em distinguir quais de suas responsabilidades mais investem em atividades de inovação e quais menos investem. Também foram evidenciadas as atividades de inovação mais promovidas.

Quando comparada futuramente com o desempenho dos gestores por responsabilidade, esta pesquisa poderá contribuir com muitas análises. Por exemplo, no caso de baixo desempenho médio em alguma responsabilidade dos gestores, poderá ser interessante observar se existe promoção de atividades de inovação.

O resultado deste trabalho é estimular as empresas a incentivarem metodologias que permitam conhecer melhor seu corpo gerencial e fundamentar suas necessidades de capacitação.



## REFERÊNCIAS

- Benbasat, I., Goldstein, D., Mead, M. (1987), The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, Minneapolis, Vol. 11, No. 3, pp. 369-386.
- Castro, C. M. et Eboli, M. (2013), Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Vol. 53, No. 4, pp. 408-414.
- Deming, W. E. (1982), *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Fayol, H. (1994), *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. et Oliveira Junior, M. M. (2002), *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. In: Fleury, M. T. L. (Coord.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Gomes, D. F. N. et Teodoro, R. A. F. (2010), Paradigmas contemporâneos e as contribuições dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, Vol. 4, No. 2, pp. 19-32.
- Hamel, G. O. (2006), *Laboratório de inovação em gestão*. *Revista HSM Management*, Barueri, No. 58.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), *Pesquisa de inovação tecnológica: 2008*. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/Publicacao%20PINTEC%202008.pdf>>. Acesso em: dez. 2015.
- Kotler, P. (1982), *Marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1973), *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), *Manual de OSLO: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP.
- Schumpeter, J. A. (1982), *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. New York: J. Wiley & Sons.
- Vergara, S. (1999), *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: design and methods*. 3. ed. California: Sage.